

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**Gestão Empreendedora da Monocultura Cafeeira
Estudo de Caso na região de Manhuaçu**

**CURITIBA
2012**

RAFAEL GOMES DE OLIVEIRA

Gestão Empreendedora da Monocultura Cafeeira.

Trabalho apresentado como parte das atividades para obtenção do título de Especialista em Agronegócio no curso de Pós-Graduação em Agronegócio com Ênfase em Mercado do Departamento de Economia Rural e Extensão, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Robson Mafiolletti

RESUMO

A atual dinâmica dos mercados globalizados exige uma nova postura no que diz respeito ao modo de gerenciamento das propriedades rurais. Contudo a gestão da produção rural se destaca como ferramenta primordial para o sucesso do empreendimento, contribuindo de maneira efetiva para maximização e eficiência dos recursos disponíveis e processo de tomada de decisões, agregando um fator fundamental para a sobrevivência do produtor rural moderno. Nesse contexto acredita-se que o estudo do tema possa subsidiar uma discussão e reflexão acerca da procura de novas oportunidades de mercado e contribuir com a adequação dos produtores aos novos tempos de globalização, junto aos recursos financeiros, materiais e humanos a serem investidos para alcançar os objetivos propostos. Essa pesquisa buscou analisar: Quais as dificuldades encontradas na gestão da produção pelos produtores rurais no contexto particular da realidade de São Sebastião do Sacramento-MG, onde a economia volta-se predominantemente para a monocultura cafeeira. Para que fosse possível analisar o processo da gestão da produção rural, foi necessário analisar a importância da gestão da produção rural para superar dificuldades e exigências da agroindústria cafeeira, além de conhecer o processo produtivo que possa contribuir na agregação de valor do produto, identificando as dificuldades encontradas para obtenção de melhores lucros e adaptação ao mercado, verificando as estratégias de planejamento empenhadas. O processo metodológico se deu com levantamento de informações e obtenção de respostas no ambiente da pesquisa para um estudo detalhado na investigação do tema. Contudo, percebe-se que a gestão da produção rural pode ser considerada uma ferramenta estratégica que proporciona ao gestor rural instrumentos capazes de enfrentar essas dificuldades, superar adversidades, reduzir custos e agregar valor ao produto.

Palavras Chave: Gestão da Produção Rural, Cafeicultura, Gestão Agroindustrial.

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. OBJETIVO GERAL.....	11
2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
3.1. O AGRONEGÓCIO NO BRASIL.....	12
3.2. O PROCESSO DE GESTÃO	14
3.3. O PROCESSO ORGANIZACIONAL.....	15
3.4. GESTÃO DE PESSOAS.....	16
3.5. GESTÃO DA PRODUÇÃO	17
3.6. EMPREENDIMENTO RURAL E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	18
3.7. DIFICULDADES E EXIGÊNCIAS DA AGROINDÚSTRIA.....	19
3.8. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
3.9. IMPORTÂNCIA DA CAFEICULTURA PARA BRASIL E REGIÃO	22
3.10. A CAFEICULTURA REGIONAL	24
4. METODOLOGIA	27
4.1. METODOLOGIA DA PESQUISA	28
4.2. TIPO DE PESQUISA	28
4.3. QUANTO A TÉCNICA	29
4.4. UNIDADE DE ANÁLISE.....	29
4.5. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	30
4.6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	31
4.6.1. O PROCESSO DE GESTÃO	32
4.6.2. O PROCESSO PRODUTIVO	35
4.6.3. O PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO	37
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	40
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
6.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	43
6.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	44
7. REFERÊNCIAS	45
8. APÊNDICE	46

1. INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro passa por um processo de transformação e modernização da agricultura em decorrência da globalização dos mercados. Todavia, essas integrações dos mercados impactam diretamente no processo gerencial das propriedades rurais, em que os efeitos dessas transformações constituíram um novo cenário no modo de gerenciar a propriedade rural, diferente daquele vivido até então.

Em vista disso, surge a necessidade de aplicar um novo modelo de gestão empreendedora, que visa à maximização dos recursos produtivos, a fim de reduzir custos, desenvolver novas técnicas e métodos para obtenção de maior produtividade e adequada inserção do empreendimento rural na cadeia produtiva. Nesse sentido, conforme Batalha (2001. P. 582), “os empreendimentos rurais precisam assumir características empresariais”, e que são exigidos por parte dos gestores rurais uma nova proposta de administração rural, deixando de lado a gestão condicionada à tradição e experiência adquirida pelos seus antepassados.

Nesse contexto surge a necessidade de questionar e adquirir maior conhecimento sobre a atuação da gestão da produção rural nas propriedades rurais, as divergências e convergências adquiridas com a teoria pesquisada com grandes autores e observadas na realidade dos produtores, sua potencialidade econômica, as características dos modelos gerenciais e principalmente analisar se existe um planejamento estratégico direcionado ao novo mercado global em um processo sustentável.

Para que fosse possível analisar o processo da gestão da produção rural, foi necessário analisar a importância da gestão da produção rural para superar dificuldades e exigências da agroindústria cafeeira, além de conhecer o processo produtivo que possa contribuir na agregação de valor do produto, identificando as dificuldades encontradas para obtenção de melhores lucros e adaptação ao mercado, verificando as estratégias de planejamento empenhadas.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

O contexto atual do agronegócio brasileiro reflete a transição que a agricultura vem passando durante as últimas décadas, na qual as mudanças constantes relacionadas à exploração econômica e alterações por parte da sociedade caracterizou-se em uma nova dinâmica de todo sistema produtivo.

Em vista disso, surge a necessidade de discutir e avaliar novos conceitos acerca da administração rural, analisando potenciais que possam vir a agregar maior conhecimento, melhores práticas agrícolas e contribuir para o desenvolvimento sustentável dos produtores, considerando o ponto de vista da gestão da produção rural o foco principal do estudo.

1.2. JUSTIFICATIVA

A produção agrícola é um negócio e deve ser vista como tal. Essa afirmativa é confirmada pelos números do setor. Qualquer que seja o tamanho da propriedade rural deve ser reconhecida como uma empresa e conseqüentemente administrada como uma instituição geradora de renda. Composta de recursos financeiros, terras, insumos agropecuário, equipamentos e pessoas.

O que muito se vê, são propriedades rurais de pequeno, médio e grande que não adotaram um sistema de gerenciamento da propriedade. O produtor deve ter todos os sistemas de produção funcionando bem, organizados, e fundamentalmente fazer o planejamento das atividades a serem realizados, visando benefícios a curto, médio e longo prazo, tentando definir claramente quais são os objetivos da realização de cada ação, focando em objetivos maiores que o gestor e a propriedade desejam alcançar, ou seja, uma propriedade que não define aonde quer chegar, pode se tornar insustentável.

Entender o conceito de gestão rural é de grande importância para ressaltar a necessidade de fazê-la da forma mais adequada no meio rural. Em um mercado competitivo a propriedade hoje também corre vários riscos, são questões ligadas ao meio ambiente, as variáveis climáticas e as exigências impostas por lei.

Acredita-se que o estudo do tema possa subsidiar uma discussão e reflexão acerca da real necessidade de ser cada vez mais competitivo no mercado através da gestão correta dos fatores envolvidos no processo produtivo.

2. OBJETIVO GERAL

Analisar o processo organizacional da propriedade agrícola assim como os métodos utilizados para gerir o negócio e suas demais particularidades.

O trabalho visa compreender e esclarecer o tema, podendo ser difundido as pessoas envolvidas no meio rural, sejam técnicos, produtores e os trabalhadores ligados ao sistema produtivo de café.

2.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Reconhecer as variáveis envolvidas no processo produtivo.
2. Identificar as possíveis dificuldades no gerenciamento da propriedade.
3. Analisar a importância da gestão da produção rural para diminuir riscos.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. O AGRONEGÓCIO NO BRASIL

O conceito sobre Agronegócio é bem mais antigo do que se imagina, também chamado de *agribusiness*, foi adotado por diversos estudiosos pelo mundo, e somente a partir de 1980 começou a ser pesquisado no Brasil e se tornou foco principal das grandes instituições voltadas para a agricultura. Sua complexidade encontra referências relacionadas à agricultura e o conjunto de atividades desenvolvidas no meio rural, e quase todas dentro das próprias fazendas. (CALLADO, 2005)

Nesse sentido, John Davis e Ray Goldberg, (*apud*¹ ARAÚJO, 2005, p. 16), define agronegócio como:

[...] o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários in natura ou industrializados [...]

No ponto de vista econômico, o estudo do agronegócio pode ser dividido em três partes: A primeira parte trata dos negócios agropecuários propriamente ditos, ou de “dentro da porteira”, que significa dentro das fazendas, desde as atividades iniciais de preparação para começar a produção até a obtenção dos produtos agropecuários *in natura* prontos para comercialização.

Na segunda parte, representada pelos negócios da montante aos da agropecuária, também chamados de segmentos “antes da porteira”, representados pelas indústrias e comércio que fornecessem insumos para produção rural, como por exemplo, máquinas, equipamentos, fertilizantes etc.

E na terceira parte, estão às atividades à jusante dos negócios agropecuários, também caracterizados “depois da porteira”, segmento esse, constituído pela compra, transporte, beneficiamento e venda dos produtos agropecuários até atingir os consumidores, envolvendo diferentes tipos de agentes econômicos, como

comercio, agroindústria, prestadores de serviços governo entre outros. (BATALHA, 2002)

No âmbito geral, o agronegócio encontra-se associado a todos agente responsável pelas atividades de produção rural, necessitando assim, de uma abordagem sistêmica para maior compreensão e integração a todos agentes econômicos envolvidos.

Neste contexto, o agronegócio reflete sobre toda cadeia produtiva agropecuária, de modo que proporciona grande reflexão e discussão pelo poder público acerca de sua importância para a economia do país. Segundo ARAÚJO (2005, p. 19)

[...] A compreensão do agronegócio, em todos os seus componentes e inter-relações, é uma ferramenta indispensável a todos os tomadores de decisão, sejam autoridades públicas ou agentes econômicos privados, para que formulem políticas e estratégias com maior previsão e máxima eficiência [...]

No Brasil, o agronegócio vem crescendo quantitativamente e qualitativamente, representando contínuo aumento de produtividade, competitividade, agregação de tecnologias, avanço de pesquisas e desenvolvimento de produtos. Com isso, além de inserir o Brasil no mercado internacional, surgem espaços para ampliação dos mercados já existentes, proporcionando oportunidades e maior desenvolvimento interno para o setor.

Associando-se a isso, a flexibilização cambial e a competitividade dos produtos agropecuários brasileiros se tornam atrativos para o mercado, onde comparados com seus concorrentes, o país se torna referência mundial, seja por condicionantes particulares, como clima e terra apropriados ou até mesmo pelas oportunidades criadas por fatores econômicos, detendo assim vantagens comparativas no desempenho do agronegócio brasileiro. (CALLADO, 2005)

3.2. O PROCESSO DE GESTÃO

A dimensão e dinâmica dos mercados globalizados interferem sobre todo ambiente de negócios, atraindo assim, novos paradigmas e desafios no ambiente corporativo que as empresas possuem.

Conceitos como planejamento estratégico, controle de produção, análise de mercado, logística, gestão de qualidade, além de uma definição dos objetivos, metas e métodos, são fundamentais para permanência e crescimento no ambiente mercadológico.

Neste ambiente, o gestor deve estar atento ao processo de identificação previa sobre eventuais ameaças e oportunidades que estejam surgindo em seu horizonte gerencial para subsidiar a elaboração de um plano estratégico contextualizado, considerando as especificidades de cada setor econômico, principalmente no que se refere à dinâmica industrial de sua cadeia produtiva. (CALLADO, 2005)

De acordo com Zylbersztajn (2000, p. 138)

[...] em mercados globalizados, a competitividade das empresas é determinada pela sua capacidade de crescer frente aos melhores concorrentes internacionais. Isto envolve tanto a construção de um mix de políticas públicas como a obtenção de ganhos contínuos de eficiência por parte dos agentes, em termos de redução de custos, diferenciação de produtos, inovação tecnológica entre outros [...]

Para CREPALDI (1994, p. 51) “dentro da administração geral de uma empresa rural, a gerência corresponde ao coração de todo sistema, ou seja, tem a responsabilidade de funcionamento de toda máquina produtiva”.

No aspecto gerencial, a necessidade de uma atualização dos meios de gerenciamento estratégicos nas empresas rurais é fundamental para alcançar resultados de produção e produtividade que garantam o sucesso do empreendimento.

Segundo Batalha (2001, p. 561):

[...] a gestão do empreendimento rural, que corresponde coleta de dados, geração de informações, tomada de decisões e ações decorrentes, é insuficientemente tratada na literatura. Os trabalhos existentes nessa área estão restritos aos aspectos econômicos da gestão do empreendimento, como custos, finanças e contabilidade. São incipientes os esforços dedicados a outras ferramentas de gestão, tais como definição do produto e do processo de produção, sistemas de qualidade, planejamento e controle da produção e logística, entre outras. Além disso, os mecanismos de divulgação não são suficientes para capacitar o produtor na implementação e utilização das técnicas disponíveis [...]

Em contrapartida, as perspectivas das práticas gerenciais adotadas para o agronegócio, tem contribuído a favor dessa falha nos aspectos técnicos, principalmente estratégias operacionais e mercadológicas elaboradas a partir da expectativa sobre a agregação de valor aos seus diversos produtos e serviços, que tradicionalmente eram associados à redução de custos como elemento principal de referência para sua inserção, expansão e consolidação no mercado. (CALLADO, 2005)

No âmbito do processo gerencial, percebe-se a necessidade de criar um maior dinamismo entre os gestores rurais e os setores governamentais para uma maior inserção no sistema produtivo, e levantar uma discussão sobre as mudanças do mercado e a importância da tecnologia e da informação para uma maior competitividade do setor. (ZYLBERSZTAJN, 2000)

3.3. O PROCESSO ORGANIZACIONAL

Um empreendimento rural visa alcançar seus objetivos, e para isso a implantação de um claro processo organizacional permite de forma integrada, promover a execução dos objetivos principais relacionados à sua missão, envolvendo assim, uma organização tanto para o processo operacional como o processo decisório. (MAXIMIANO, 2008)

Com isso, o processo organizacional deve enfatizar que o trabalho realizado exige mecanismos e ferramentas capazes de interagir e articular com todos os setores envolvidos no sistema de produção, como por exemplo, os recursos humanos.

3.4. GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é a área que atua com as pessoas no ambiente de trabalho e fora dele, sendo responsável pela capacidade de atrair profissionais qualificados e que venham a contribuir com o projeto coletivo e seus resultados organizacionais.

Num mercado cada vez mais competitivo e transformado pela tecnologia e aperfeiçoamento de novas técnicas de gestão, o capital humano se torna o bem mais preciso de qualquer organização, e que aliado ao planejamento estratégico do gesto, pode proporcionar consideráveis retornos competitivos e financeiros para qualquer organização. (CARVALHO, 2004)

Para Carvalho (2004, p. 10):

[...] pequenas e grandes empresas estão descobrindo que seu mais precioso potencial e seus maiores entraves residem nas perspectivas humanas. O diferencial mais importante a ser conquistado é o humano, e não o técnico, como se pensava no passado [...]

Com isso, não basta somente implantar tecnologia e uma estratégia organizacional em um empreendimento, sem conhecer primeiro seus recursos humanos. A superioridade tecnológica por si só, hoje já não é suficiente. A criação e a invenção de novas estratégias de adaptação ao mercado constituem os verdadeiros diferenciais. (CARVALHO, 2004)

Os esforços se concentram na busca de profissionais que se enquadram nos padrões funcionais da empresa, sendo esse o primeiro grande processo que a gestão pessoas deve se preocupar, pois os demais processos serão vitoriosos dependendo do perfil dos profissionais que venham a ingressar na organização. (CALLADO, 2005)

No que diz respeito à questão técnica de como lidar com as pessoas, bibliograficamente são escassas, pois incorpora uma visão mais abrangente, no qual se representa apenas como um diferencial de sucesso organizacional.

A questão é potencializada sobre a gestão de recrutamento, treinamento, capacitação e motivação junto a seus recursos humanos para que respondam as

demandas de qualificação, compromisso e resultado, para atender as exigências de um mercado cada vez mais competitivo. (CALLADO, 2005)

3.5. GESTÃO DA PRODUÇÃO

O estudo da gestão da produção rural se torna relevante para o mercado e a sociedade, uma vez que está relacionada com os recursos físicos ou materiais das propriedades rurais, e que se preocupa em transformar insumos em produtos de consumo que visa atender o abastecimento alimentar da sociedade. (CREPALDI, 1994)

Para uma melhor compreensão acerca da gestão de produção, os recursos são divididos em dois grupos, sendo os recursos de transformação, materiais responsáveis pela transformação dos demais, como máquinas e equipamentos, terra, benfeitorias e instalações e ferramentas de trabalho e produção. O segundo grupo é representado pelos recursos de utilização, como matérias-primas, insumos, energia e combustíveis, que são os processados e transformados em produtos através da aplicação dos recursos de transformação. (CREPALDI, 1994)

A fim de produzir para atender uma população que continua a se expandir, o gestor se encontra com variáveis aliadas as pressões no âmbito das cadeias de produção e que são fundamentais para atender as crescentes exigências do mercado consumidor e obtenção de melhores resultados com os recursos disponíveis. Assim, um planejamento e adaptação perante o mercado, e permanente atenção e atualização na sua dinâmica tornam-se fatores relevantes para a gestão da produção. (BATALHA, 2001)

Segundo Crepaldi (1994, p. 117):

[...] o planejamento da produção é a função administrativa que tem por objetivo fazer os planos que orientarão a produção e servirão de guia para o seu controle. Procura determinar antecipadamente o que vai ser produzido, onde vai ocorrer [...]

No âmbito geral, o planejamento deve ter uma visão da empresa como um todo, tanto planejamento tático, quanto operacional. Essa prática visa à adaptação do

empreendimento junto ao mercado e aos requisitos legais da sua atividade, a fim de minimizar os seus esforços. (CALLADO, 2005).

Em alguns casos, o planejamento da produção pode vir a sofrer interferências, como por exemplo, a monocultura cafeeira, devido ao caráter biológico da produção e forte dependência climática, podem acarretar sérios danos à produção, desestruturando assim, parte do planejamento. Cabe ao gestor, procurar reduzir ao mínimo, ou prever ao máximo, as circunstâncias que possam vir a prejudicar o planejamento. (CREPALDI, 1994)

3.6. EMPREENDIMENTO RURAL E SUAS CARACTERÍSTICAS

O empreendimento rural esta relacionado à exploração econômica das atividades agrícolas, pecuárias ou extrativista, e que se difere dos demais setores da economia diante de algumas características peculiares, como terra, dependência do clima, tempo de produção maior que o tempo de trabalho, condições biológicas, sazonalidade produtiva e riscos. (CREPALDI, 1994)

Conforme Callado (2005, p. 1), “as empresas rurais são definidas como aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo através do cultivo da terra, da criação de animais e de transformação de determinados produtos agrícolas”.

No Brasil, encontramos empresas rurais tradicionais, sendo constituídas pela sua grande maioria de pequenas e médias propriedades, até empreendimentos rurais em transição, ou modernos. Conforme analisado por Batalha (2001, p. 563):

[...] o empreendimento tradicional utiliza-se de equipamentos agrícolas rudimentares, a estrutura organizacional é familiar e as decisões são sujeitas a alto grau de incerteza. Não existe flexibilidade na escolha do tipo de produção, definida assim, pelo histórico familiar, e a adoção de tecnologia esta associada à resistência do produtor á inovações, reduzido suporte técnico e mecanismos econômicos nem sempre acessíveis [...]

Nos empreendimentos modernos, as atuais dinâmicas do mercado, junto à globalização, refletiram sobre o conceito deste empreendimento. Percebidos

claramente quando observados técnicas de produção e administração voltadas para a competição dos mercados internos e externos.

Aquele agricultor que se preocupa com uma maior aproximação ao mercado consumidor, e que formulam metas e objetivos alinhados com os demais segmentos da cadeia produtiva é flexível para ajustar-se as novas demandas se torna competitivo e moderno, apresentando assim um equilíbrio entre a gestão, tecnologia e desempenho econômico. (BATALHA, 2001)

Na realidade, os empreendimentos rurais considerados modernos, são minorias comparadas ao número de propriedades existentes, onde as principais dificuldades encontradas são na cultura de cada produtor, e que a possibilidade de viabilização do empreendimento rural se confrontam com a mudança de atitude dos produtores. (BATALHA, 2001)

Com isso, Crepaldi (1994, p. 29) reforça a ideia sobre a importância da implantação de uma gestão moderna no empreendimento rural:

[...] a necessidade de uma atualização dos meios de gerenciamento nas empresas rurais, é hoje, uma realidade fundamental para alcançar resultados de produção e produtividade que garantam o sucesso do empreendimento [...]

Para que o empreendimento rural possa sobreviver e atuar consistentemente competitivo diante de alterações e volatilidade do mercado, é preciso trabalhar de forma sustentável, desafiando ainda mais a formulação das estratégias, buscar alternativas de crescimento que superem os obstáculos perante a dinâmica do mercado. (ZYLBERSZTAJN, 2000)

3.7. DIFICULDADES E EXIGÊNCIAS DA AGROINDÚSTRIA

Analisando o cenário atual, percebe-se que com o mercado do agronegócio, cada vez mais competitivo e crescente demanda, surge a necessidade de uma melhor integração perante o processo agroindustrial.

Com isso deve-se enfatizar que o trabalho do gestor da propriedade rural não deve se basear somente nas atividades “dentro da porteira”, mas também, “depois da porteira”, a fim de conhecer os caminhos percorridos pelos produtos, ou seja, canais

de comercialização, e que envolvem diferentes agentes comerciais, como intermediários, agroindústrias e serviços. (ARAÚJO, 2005)

Para que se possa elaborar um planejamento adequado ao seu negócio, é necessário que se conheça as necessidades do mercado, verificando oportunidades, e se integrando sobre os aspectos que envolvem a cadeia produtiva e os métodos de comercialização. (CREPALDI, 1994)

O papel da agroindústria nesse cenário visa atender e suprir a oferta proveniente da produção agrícola para processamento e agregação de valor ao produto. Em outras palavras, Araújo (2005, p. 93) nos diz que:

[...] as indústrias são unidades empresariais onde ocorrem as etapas de beneficiamento, processamento e transformação de produtos agropecuários *in natura* até a embalagem, prontos para a comercialização[...]

A capacidade dos empreendimentos rurais para atender o setor agroindustrial vai depender do poder resposta às demandas, como exigências e padrões de qualidade e a capacidade técnico – econômica rural. De acordo com Batalha (2001, p.568).

[...] são exigidas, do empreendimento agroindustrial, melhores condições de qualidade dos produtos, menores preços, pronta disponibilidade e diversidade de opções. Essas condições fazem com que as empresas tenham que adquirir maior flexibilidade para comportar a produção frequente de lotes menores, processos mais precisos e confiáveis para obtenção dos níveis de qualidade exigidos e a eliminação de atividades que não agregam ao produto [...].

A capacidade de obter e gerenciar as informações são fator predominante para potencializar a capacidade produtiva e inserir a propriedade rural no modelo exigido no ambiente de negócios.

Diante da importância que a adequação as exigências impostas pela agroindústria pelos canais de distribuição, vale ressaltar que o mercado exige eficiência em todos os segmentos de cadeia de produção, não se esquecendo das noções como planejamento e controle da produção, gestão da qualidade, redução de desperdícios, logística etc.(BATALHA, 2001).

3.8. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diante da competitividade dos mercados globais e exigências da agroindústria, uma ferramenta de gestão que aplica a todas as organizações é caracterizada pelo planejamento estratégico, visando preparar respostas às ameaças e oportunidades do ambiente e aos pontos fortes e fracos da organização. Conforme Maximiano (2008, p. 134): “planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar.”

Nesse sentido, surge a necessidade de entender o planejamento estratégico como um processo de longo prazo, enfatizando as grandes decisões da empresa, sendo as decisões de caráter tático e operacional para aplicação no curto prazo.

Para Batalha (2001, p. 292), o planejamento estratégico:

[...] tem caráter permanente, pois envolve significativos volumes de informação e processamento, tempo de desenvolvimento, de projetos e de execução, sistemático monitoramento e avaliação das condições econômicas, concorrenciais e tecnológicas, bem como significativos aportes financeiros [...]

Assim, partindo do princípio que “Planejar é preciso”, a busca continua para transformar propriedades pouco produtivas em grandes empreendimentos se torna um desafio para os gestores rurais. Portanto surgem linhas de pensamentos que deve ser planejadas e adaptadas às realidades individuais de cada propriedade, para administrar bem e alcançar resultados.

A importância de uma análise de toda condição da propriedade, como pontos fortes e fracos, aptidão da cultura a ser implantada, viabilidade econômica, tecnologia e disponibilidade de mão-de-obra deverão ser levantadas e discutidas durante todo planejamento. (CREPALDI, 1994)

O tamanho e a escala de produção também influenciam no sucesso do empreendimento, em que a escala produzida é determinante para o escoamento da produção disponível e as estratégias decisivas para o sucesso do empreendimento, vinculadas ao tamanho da propriedade. (BATALHA, 2001)

Para empreendimentos rurais de pequeno porte, o foco na qualidade do produto é uma das estratégias defendidas, atendendo assim, uma diferenciação no produto, além de estratégias como associativismo e parcerias, agregação de valor no produto e diferenciação, como por exemplo, produtos orgânicos, em que o mercado ainda não se encontra bem organizado.

Para empreendimentos rurais de grande porte, o foco está na estratégia de redução de custos, essencial para uma produção em escala, sendo levantados parâmetros mínimos necessários para a viabilização econômica e adoção de tecnologia. Outra estratégia seria a diversificação das atividades produtivas, para não se tornar vulneráveis as adversidades do setor. (BATALHA, 2001)

3.9. IMPORTÂNCIA DA CAFEICULTURA PARA BRASIL E REGIÃO

A importância da cafeicultura para o Brasil já vem de tempos antigos, desde sua chegada, pelas mãos do sargento Francisco de Mello Palheta, trazendo as primeiras sementes, plantadas em Belém do Pará. A partir daí, o café erradicou-se para o resto do Brasil, e que atualmente é produzido em onze estados.

Assim, inicia-se o ciclo do café, implantando-se solidamente e participando do desenvolvimento do país, com o avanço das estradas de ferro e abertura de novas áreas, formação de povoados, sendo a grande riqueza do país, gerando divisas, acelerando o desenvolvimento, o que contribuiu a industrialização e inserção do Brasil no mercado internacional. (MATIELLO, 1991)

Para análise e discussão deste processo econômico, sua política é embasada de forma a promover o ordenamento da oferta do produto, através de estímulos ou desestímulos à produção, compreendendo a lavoura cafeeira, setores de comercialização, que abrange operações de compra e venda do café, setor de industrialização, como processamento e beneficiamento, e por último, o setor de consumo, representada pela sociedade. (MATIELLO, 1991)

TABELA 1 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE CAFÉ 2010

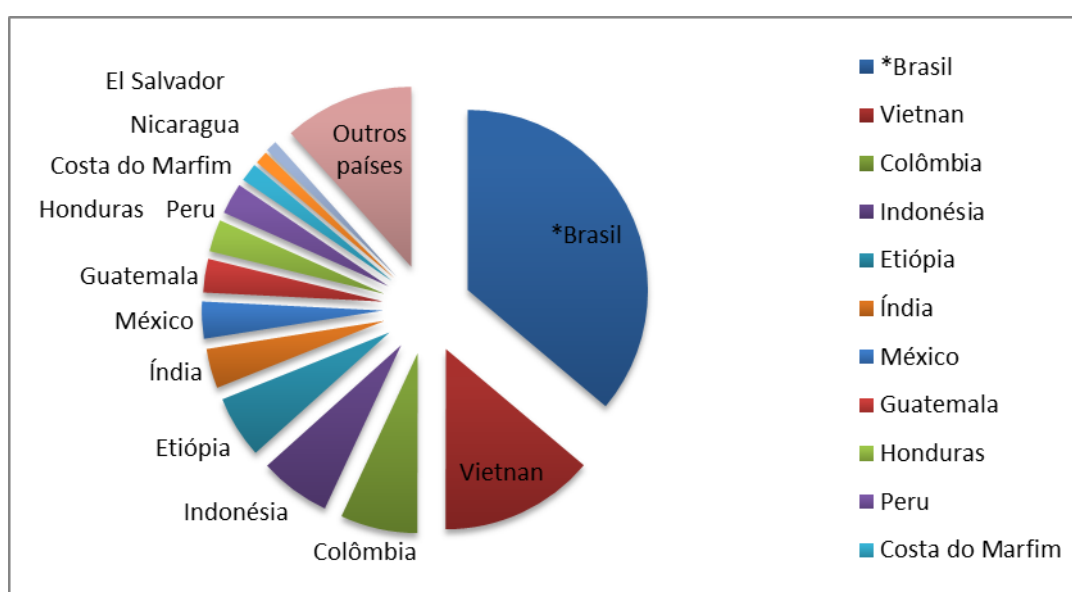
Produção Mundial					
Países	2010	2009	2008	2007	2006

	Produção	Part. (%)	Produção	Part. (%)	Produção	Part. (%)	Produção	Part. (%)	Produção	Part. (%)
*Brasil	48.095	36,14	39.470	32,07	45.992	35,82	36.070	30,05	42.512	32,98
Vietnam	18.500	13,90	18.200	14,79	18.500	14,41	16.467	13,72	19.340	15,00
Colômbia	9.200	6,91	8.098	6,58	8.664	6,75	12.504	10,42	12.541	9,73
Indonésia	8.500	6,39	11.380	9,25	9.612	7,49	7.777	6,48	7.483	5,80
Etiópia	7.450	5,60	6.931	5,63	4.949	3,85	5.967	4,97	5.551	4,31
Índia	4.733	3,56	4.823	3,92	3.950	3,08	4.319	3,60	5.158	4,00
México	4.400	3,31	4.200	3,41	4.651	3,62	4.150	3,46	4.200	3,26
Guatemala	4.000	3,01	3.835	3,12	3.785	2,95	4.100	3,42	3.950	3,06
Honduras	3.830	2,88	3.575	2,90	3.450	2,69	3.842	3,20	3.461	2,68
Peru	3.718	2,79	3.286	2,67	3.872	3,02	3.063	2,55	4.319	3,35
Costa do Marfim	2.200	1,65	1.795	1,46	2.397	1,87	2.317	1,93	2.847	2,21
Nicarágua	1.536	1,15	1.831	1,49	1.442	1,12	1.903	1,59	1.300	1,01
El Salvador	1.365	1,03	1.065	0,87	1.450	1,13	1.505	1,25	1.371	1,06
Outros países	15.538	11,68	14.588	11,85	15.676	12,21	16.031	13,36	14.881	11,54
TOTAL	133.065	100	123.077	100	128.390	100	120.015	100	128.914	100,00

Fontes: *MAPA/SPAE/CONAB; O.I.C. Informe Estatístico do Café – Maio de 2011

De acordo com o Gráfico 1, produzido com os dados da Tabela 1, retirado do Informe Estatístico do Café – Maio de 2011, podemos perceber a importância do café na economia brasileira, sendo o maior produtor mundial. Apresenta uma produtividade média de 42 milhões de sacas/ano, de acordo com os dados da tabela.

Gráfico 1 – Produção Mundial de Café 2010



Fontes: *MAPA/SPAE/CONAB; O.I.C.
Informe Estatístico do Café – Maio de 2011

Com isso, deve-se enfatizar que a participação do Brasil na produção mundial de café serve como base estratégica para os países importadores do produto na elaboração de planejamento e investimentos no setor, devido à proporção e peculiaridades que representa.

O café é uma bebida produzida a partir dos grãos torrados do fruto do cafeeiro e atualmente está relacionado com a cultura e hábitos da sociedade, com crescente demanda do produto. A produção se concentra, na grande maioria, na região centro-sul tendo o estado de Minas Gerais como referencia de melhor e maior produtor nacional.

3.10. A CAFEICULTURA REGIONAL

No âmbito regional, a cafeicultura de característica tradicional, firmou-se em Minas Gerais, devido aptidões climáticas e físicas favoráveis ao cultivo e assim, se firmando como principal produto da agropecuária mineira, e maior estado produtor, com produtividade média de 23 milhões de sacas por ano, contribuindo com o desenvolvimento e estruturação do estado.

Conforme o Gráfico 2, do levantamento de safra de Setembro de 2012 da Conab – Companhia Nacional de Abastecimento, podemos perceber que, dentre um total de 43.484,2 de sacas produzidas no Brasil, Minas Gerais corresponde com 22.181,0 ou seja 51% da produção mundial.

Gráfico 2 - Café Beneficiado - safra 2011 - Parque Cafeeiro, Produção e Produtividade

CAFÉ - BENEFICIADO
SAFRA 2011
PRODUÇÃO FINAL

UNIDADE DA FEDERAÇÃO REGIÃO	PARQUE CAFEIEIRO				PRODUÇÃO			PRODUTIVIDADE (Sacas / ha)
	EM FORMAÇÃO		EM PRODUÇÃO		(Mil sacas beneficiadas)			
	ÁREA	CAFEIROS	ÁREA	CAFEIROS	Arábica	Robusta	TOTAL	
	(ha)	(Mil covas)	(ha)	(Mil covas)				
Minas Gerais	136.435	489.128	1.000.869	3.083.159	21.882,0	299,0	22.181,0	22,16
Sul e Centro-Oeste	77.692	271.922	505.201	1.515.603	10.442,0		10.442,0	20,67
Cerrado - Triângulo, Alto Paranaíba e Noroeste	23.211	92.843	161.105	563.867	4.001,0		4.001,0	24,83
Zona da Mata - Jequitinhonha, Mucuri, Rio Doce, Central e Norte	35.532	124.363	334.563	1.003.689	7.439,0	299,0	7.738,0	23,13
Espírito Santo	34.737	118.775	452.527	1.157.524	3.079,0	8.494,0	11.573,0	25,57
São Paulo	13.238	45.270	169.538	471.780	3.111,5	0,0	3.111,5	18,35
Paraná	16.658	45.600	74.752	241.700	1.842,0	0,0	1.842,0	24,64
Bahia	9.855	37.451	138.834	316.439	1.548,9	741,1	2.290,0	16,49
- Cerrado	3.690	19.926	11.557	63.561	429,0		429,0	37,12
- Planalto	3.019	10.341	102.338	199.559	1.119,9		1.119,9	10,94
- Atlântico	3.146	7.184	24.939	53.319	0,0	741,1	741,1	29,72
Rondônia	6.220	10.213	153.391	251.868	0,0	1.428,3	1.428,3	9,31
Goiás								
Mato Grosso	3.150	7.308	19.899	47.925	11,0	126,8	137,8	6,92
Pará	-	-	10.448	23.281	0,0	184,0	184,0	17,61
Rio de Janeiro	15	375	12.864	26.937	247,0	13,0	260,0	20,21
Outros	1.373	3.735	23.300	59.648	467,1	9,5	476,6	20,45
BRASIL	221.681	757.855	2.056.422	5.680.261	32.188,5	11.295,7	43.484,2	21,15

CONVÊNIO : MAPA - SPAE / CONAB

Setembro/ 2012

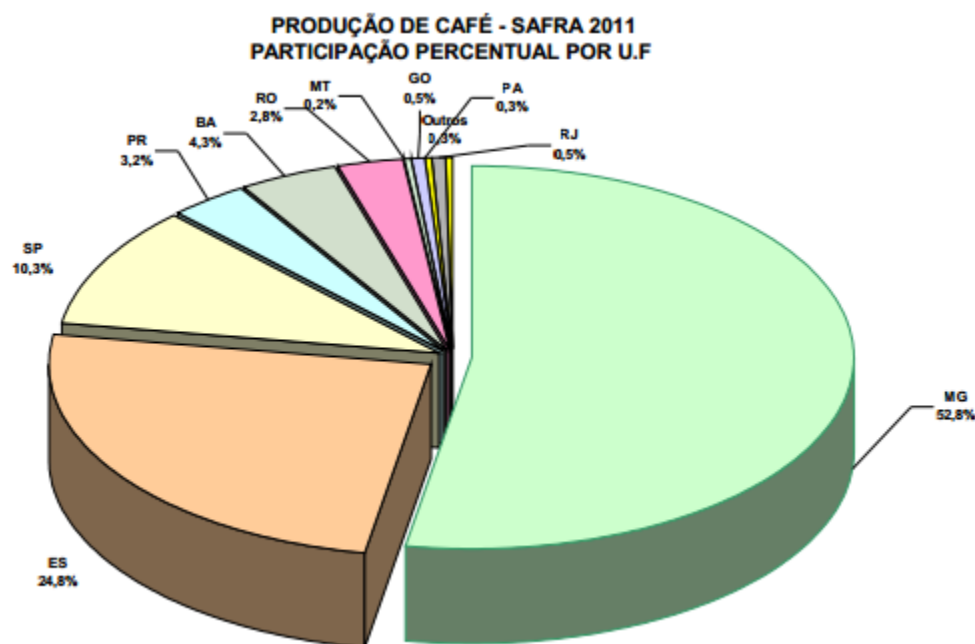
Convênio: MAPA - S.P.A.E / CONAB; 2011

Fonte: Acompanhamento da Safra Brasileira Safra 2012 Terceira Estimativa Setembro/2012 da Conab

A relevância do volume da produção do estado é representando pelo café tipo arábica que é de alto valor no mercado externo devido sua qualidade no aroma e sabor. Outro fator determinante no potencial produtivo do estado está na área do parque cafeeiro em formação e em produção, que ao comparado com outros estados percebe-se o diferencial positivo representado por Minas Gerais.

Com o Gráfico 3, percebe-se a importância da produção para o setor cafeeiro brasileiro, considerando os cinco principais estados produtores, Minas Gerais, Espírito Santo, São Paulo, Paraná e Bahia.

Gráfico 3 – Produção de Café Brasileira Safra 2011



Fonte: Acompanhamento da Safra Brasileira Safra 2012 Terceira Estimativa Setembro/2012 da Conab

Esses dados indicam a importância desses estados para o setor cafeeiro brasileiro, sendo influente e participante no processo de desenvolvimento, planejamento estratégico e que potencializam os números da receita no agronegócio.

Minas Gerais detém de tecnologia e técnicas de manejo inovadoras que visam o aumento da produtividade e maximização dos recursos utilizados e qualidade do produto final, além de pesquisas e desenvolvimento que focam no aperfeiçoamento genético e resistência do cafeeiro para suportar as adversidades climáticas.

A região das Matas de Minas, representada com 6,9 milhões de sacas do total de 23 milhões produzidos no estado, é de suma importância para o sucesso da produção mineira e também nacional, com grande potencial de crescimento, devido ao tamanho da área que ainda não possui a cultura do café e também do investimento em otimização dos processos produtivos.

4. METODOLOGIA

Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científica. “O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 1989, p. 43). Essa pesquisa possibilita a busca de conhecimentos sobre o tema do estudo, aliando a realidade prática juntamente com a teoria adquirida durante a conclusão do curso.

Utilizando a metodologia científica, cabe ao pesquisador obter novos conhecimentos no campo da realidade social, envolvendo um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que possa atingir os objetivos da pesquisa (GIL, 1989).

Com a finalidade de agregar maior conhecimento baseado no desejo de conhecer e aprofundar no tema proposto, para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, justamente pelo estudo detalhado dos procedimentos metodológicos, o presente trabalho apresenta um estudo sistemático e estrutura metodológica utilizados na investigação sistêmica do tema, atentando para o fato que essa não se esgotou.

A pesquisa do tema em questão torna-se de fundamental relevância uma vez que confortamos culturas e os métodos de produção tradicionais de administração com a nova proposta de modelo administrativo, detentor de grande potencial de produção e mercado, direcionado ao novo “mundo globalizado”.

Para isso, o estudo tem como finalidade, enfatizar que a gestão da produção administrativa de maneira eficiente pode contribuir para uma maior integração dos produtores na cadeia produtiva e no mercado globalizado, quebrando velhos paradigmas tradicionais acerca de métodos operacionais empregados na gestão rural para uma nova iniciativa empreendedora de sucesso.

Nesse contexto, o tipo de pesquisa definido é a pesquisa teórica, com o objetivo de estabelecer relações entre as variáveis analisadas e levantar hipóteses e possibilidades para explicar relações da gestão rural com a organização.

4.1. METODOLOGIA DA PESQUISA

Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. “O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (Gil, 1989, p. 43). Essa pesquisa possibilita a busca de conhecimentos sobre o tema do estudo, aliando a realidade prática juntamente com a teoria adquirida durante a conclusão do curso.

Utilizando a metodologia científica, cabe ao pesquisador obter novos conhecimentos no campo da realidade social, envolvendo um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que possa atingir os objetivos da pesquisa (GIL, 1989).

Com a finalidade de agregar maior conhecimento baseado no desejo de conhecer e aprofundar no tema proposto, para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, justamente pelo estudo detalhado dos procedimentos metodológicos, o presente trabalho apresenta um estudo sistemático e estrutura metodológica utilizados na investigação sistêmica do tema, atentando para o fato que esse não se esgotou.

4.2. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa do tema em questão torna-se de fundamental relevância uma vez que confrontamos culturas e os métodos de produção tradicionais de administração com a nova proposta de modelo administrativo, detentor de grande potencial de produção e mercado, direcionado ao novo “mundo globalizado”.

Para isso, o estudo tem como finalidade, enfatizar que a gestão da produção administrativa de maneira eficiente pode contribuir para uma maior integração dos produtores na cadeia produtiva e no mercado globalizado, quebrando velhos paradigmas tradicionais acerca de métodos operacionais empregados na gestão rural para uma nova iniciativa empreendedora de sucesso.

Nesse contexto, o tipo de pesquisa definido é a descritiva, com o objetivo de estabelecer relações entre as variáveis analisadas e levantar hipóteses e

possibilidades para explicar relações da gestão rural com a organização, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados (BERTUCCI, 2009).

Esse tipo de pesquisa visa à descrição de variáveis, com a finalidade de observar, registrar, classificar e interpretar suas características relacionando as informações com o objetivo de estudo para analisar fenômenos, o funcionamento de sua estrutura, sem a interferência da opinião do pesquisador (GIL, 1989).

4.3. QUANTO A TÉCNICA

O delineamento da pesquisa realizado nesse trabalho será o Estudo de Case, de natureza qualitativa, por se tratar de uma pesquisa relacionada ao contexto econômico de um grupo de produtores da região de São Sebastião do Sacramento distrito de Manhuaçu-MG, sua forma de administrar e processar seus recursos disponíveis investigando o processo organizacional do empreendimento rural.

Segundo Gil (1989, p. 78) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

Para Bertucci (2009, p. 53) “os estudos de caso são de natureza qualitativa e valem-se preferencialmente de dados coletados pelo pesquisador por meio de consulta a fontes primárias e/ou secundárias, de entrevistas e da própria observação do fenômeno”.

A técnica utilizada é adequada para o estudo, uma vez que, apresenta vantagens para o pesquisador no acesso as informações diante da complexidade de análise, o tempo disponível, e o aprendizado do fenômeno de maneira criteriosa a fim de buscar uma análise realista para responder o problema da pesquisa.

4.4. UNIDADE DE ANÁLISE

Trabalho será realizado contemplando o nível da organização, no sentido de conhecer as características administrativas de cada empreendimento rural, analisando 15 propriedades escolhida por afinidade do pesquisador com os respectivos gestores, procurando relacionar o modelo atual de gestão empregada com eventuais problemas identificados.

Segundo Bertucci , (2009, p. 60) o estudo realizado em nível da organização tem como objetivo “identificar, descrever e analisar situações organizacionais, apontando as questões relevantes e propondo alternativas que possam contribuir para minorar o(s) problema(s) identificado(s)”.

As propriedades pesquisadas abrange o distrito de São Sebastião do Sacramento, onde a economia volta-se predominantemente na monocultura cafeeira e com pouca diversificação e rotação de culturas.

4.5. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para uma melhor interação entre o pesquisador e o gestor da propriedade rural, optou-se como instrumento de coleta de dados uma entrevista semiestruturada, de caráter qualitativo, levantando e discutindo as principais questões pertinentes a gestão do processo organizacional.

Para Bertucci (2009, p. 63) nas entrevistas semiestruturadas ou despadronizadas “o pesquisador tem flexibilidade para introduzir, alterar ou eliminar questões, de acordo com as necessidades da pesquisa, identificadas ao longo da entrevista”.

As etapas do processo da entrevista, da obtenção de informações e análise dos dados se dão da seguinte forma:

- Explicação e discussão da importância do estudo levando para o pesquisador e para o desenvolvimento da região.
- Visita em todo processo funcional e organizacional da propriedade.
- Leitura interativa da entrevista com os gestores rurais.
- Organizacional e categorização do material em torno das todas as temáticas abordadas pelos entrevistados.
- Reorganização do material em torno dos temas centrais abordados pela pesquisa.
- Tratamento e interpretação do material.

- Elaboração do texto final.

O método da entrevista é de suma importância para análise e interpretação dos dados, valendo-se dessa técnica não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação, devido sua flexibilidade na aplicação e no desenvolvimento e identificação dos elementos principais do estudo, o que proporciona uma melhor investigação e conhecimento dos fatos. (GIL, 1989)

4.6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O agronegócio brasileiro é de suma importância para a economia do Brasil e responsável pelo desenvolvimento e estruturação da região avaliada, que se volta predominantemente para a monocultura cafeeira. Nesse contexto, observando e pesquisando a fundo, destaca-se a gestão da produção rural como uma ferramenta primordial para o estudo do empreendimento.

A relevância da gestão da produção rural surge no contexto atual da realidade que se encontram os produtores analisados pela pesquisa, e que partindo do princípio que envolvem planejamento, controle da produção, análise de mercado, logística além de uma definição de objetivos, metas e métodos, o tema do estudo surge como uma alternativa que visa à redução de entraves direcionados ao sistema produtivo e uma melhor inserção dos produtores à cadeia produtiva do café.

Dessa forma, através da capacidade produtiva e importância que Manhuaçu representa para o polo cafeeiro das Matas de Minas a pesquisa busca analisar o processo organizacional da gestão da produção rural e os métodos utilizados no processo de planejamento e estratégias na cadeia produtiva e suas dificuldades.

Destaca-se que o estudo de caso será elaborado de acordo com a entrevista, a análise e interpretação das informações coletadas serão discutidas dentro do próprio estudo, desenvolvido e estruturado de acordo com a entrevista (APÊNDICE A) realizada nas propriedades visitadas com os respectivos gestores.

A cidade em questão possui aptidão favorável para a cultura do café, com altitude, temperatura e índices pluviométricos anuais fundamentais para o desenvolvimento e produção da planta. É representado pela grande maioria em pequenos e médios

produtores rurais, sendo encontrada uma minoria representada por grandes produtores, o que levou um maior enriquecimento da análise do objeto para o estudo do caso.

Para que a pesquisa e coleta de dados pudessem ser elaboradas foram necessárias algumas pesquisas como levantamento de informações culturais, econômicas, aspectos organizacionais e produtivos, mercado, sustentabilidade entre outros, de acordo com as características e peculiaridades da região.

Foram entrevistados 15 produtores rurais, sendo 12 caracterizados de pequeno e/ou médio produtor e 3 considerados grandes produtores. Dessa forma subdivide-se cada tema levantado e analisado de acordo com o cronograma da entrevista.

4.6.1. O PROCESSO DE GESTÃO

Em suma, o processo de gestão é determinado por dois tipos de agricultura, a agricultura familiar e a não familiar ou patronal. Entende-se como agricultura familiar aquela que o cultivo da terra é realizado por pequenos proprietários rurais, tendo como mão de obra essencialmente o núcleo familiar e a não familiar caracterizada pela produção em larga escala e que a mão de obra não envolve toda familiar. Assim, foram entrevistados produtores do tipo agricultura patronal.

Conforme relatado na entrevista, a gestão da produção tem como principal característica o modelo tradicional de administração, herdados principalmente de seus antepassados, utilizando métodos rudimentares focados na sua principal fonte de renda, o café. Quanto ao planejamento, limita-se no tempo de produção da cultura, quando plantar, colher e investir em estrutura, não sendo levantado um planejamento estratégico voltado ao mercado e na busca de novas oportunidades.

Segundo o Produtor A, “Nosso planejamento é feito de acordo com as condições financeiras da época, se der para investir na propriedade bem, se não der fica para o ano que vem”.

Para o Produtor B, “Tenho como uma forma de planejamento, a aquisição de insumos antecipada para os tratos culturais na época certa, e também a criação de gado de leite para diminuir as despesas do Café”.

Dessa forma, percebemos que o planejamento se dá em relação ao âmbito interno da propriedade, com uma gestão focada no processo funcional, sem o interesse de buscar novas oportunidades e métodos mais eficazes para agregação de valor ou redução de custos.

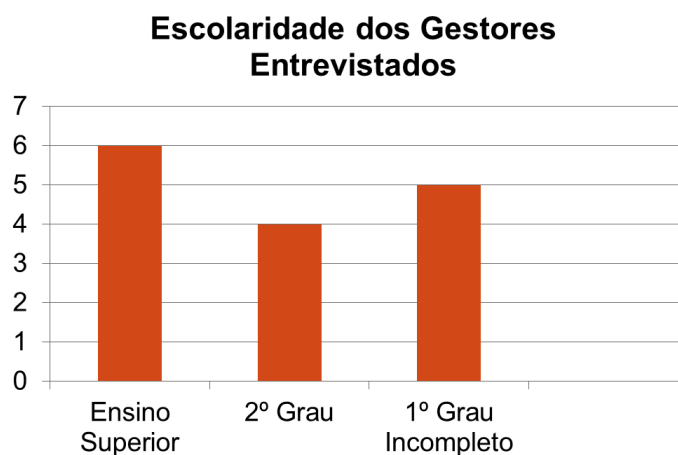
Analisando o porte da propriedade, tanto os pequenos produtores quanto os grandes entrevistados, há um consenso sobre o processo gerencial, todos os proprietários possuem certa limitação na maneira de gerenciar seu empreendimento, conseguem enxergar a propriedade como uma organização, pelo fato que gera sua principal fonte de renda, mas que falta uma visão sistêmica no que se refere à cadeia produtiva do café.

Os entrevistados destacam que na região faltam incentivos e educação para um maior desenvolvimento das propriedades e maior geração de renda e empregos, ressaltando a falta de assistência técnica qualificada para atender as necessidades reais de cada propriedade rural.

Para o Produtor C, “Aqui em São Sebastião do Sacramento, faltam programas de treinamento nas propriedades, ensinando um manejo adequado, como produzir um café de qualidade, cursos profissionalizantes...”

Para o Produtor D, “a vida no campo é de muito trabalho e pouco retorno financeiro, eu trabalho para estudar meus filhos para garantir um futuro melhor...”

Gráfico 4 – Escolaridade dos Gestores Entrevistados

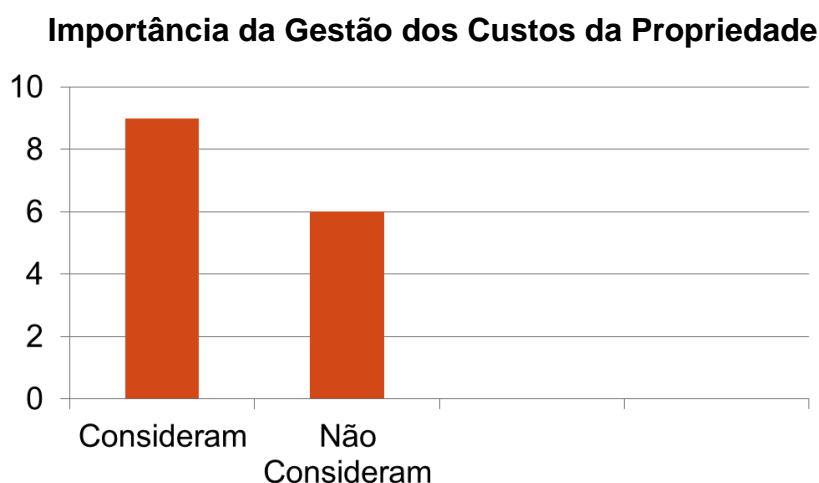


Fonte: Dados coletados na própria pesquisa

Um dado coletado que se acredita ser refletido na pesquisa refere-se à escolaridade dos atuais gestores entrevistados, onde 6 possuem ensino superior, 4 possuem segundo grau completo e 5 permanecem com o primeiro grau incompleto. Abre assim espaço, para posteriores discussões acerca da importância da educação para melhorar a gestão rural, e até talvez, para fixar seus filhos no empreendimento, diminuindo assim o êxodo rural.

Quanto ao custo de produção, nenhum dos entrevistados tem conhecimento do real custo empregado na produção cafeeira, sendo analisados os custos de maior proporção no orçamento, como adubos químicos, defensivos e mão de obra empenhada na colheita. Dos 15 entrevistados, 9 tem conhecimento da importância da gestão de custos para a propriedade, porém não o fazem por comodismo e acreditar que não vai fazer muita diferença para sua administração. Já 6 dos entrevistados não consideram importantes fazer o custo da produção, por motivo de produzir em pequena escala e/ou falta de interesse nos métodos da administração.

Gráfico 5 – Importância da Gestão dos Custos da Propriedade.



Fonte: Dados coletados na própria pesquisa

Segundo o Produtor E, “... o custo de produção vai ajudar a melhorar a maneira de administrar o trabalho na lavoura, saber onde estou gastando mais e criar comparações durante os anos para eu poder crescer e melhorar meus lucros...”

Segundo o Produtor F, “... se eu saber o que eu gastei para produzir minha safra, eu vou saber o que eu estou gastando realmente de lucro na venda do café...”

Já para o Produtor A, “... eu não acho que o custo de produção pode melhorar a maneira de “tocar” a roça, porque todo ano o gasto é praticamente o mesmo...”

Percebemos que ao contrário do que Batalha defende, como gestão da produção, redução dos custos, e maximização dos recursos disponíveis, a gestão dos entrevistados possui entraves quanto à maneira de administrar cada propriedade, o que contribui relativamente para a estagnação e desvalorização no que se refere à viabilidade para a cultura empregada.

4.6.2. O PROCESSO PRODUTIVO

De acordo com as visitas e entrevistas realizadas nos dias 15,16 e 17 de outubro de 2012, no qual colaboram para a elaboração e obtenção de dados sobre a gestão do processo produtivo, a fim de proporcionar uma direção para a resposta do problema dessa pesquisa, percebe-se como tal processo exerce influência sobre o sucesso organizacional.

Quando houve o questionamento para saber se os produtores possuem conhecimento da cadeia produtiva do café, se conhecem o mercado em que atuam e os mecanismos que influenciam diretamente na cadeia do café, analisando como respostas duas visões distintas:

Para o Produtor E, “... sobre a cadeia produtiva sei que os mecanismos que dão preço no café é feito pela bolsa de Nova Iorque, e que todo dia tem um preço diferente...”

Para o Produtor F, “... acho que a cadeia produtiva do café está relacionada desde a compra do adubo, o trabalho do produtor rural até o cliente que vai tomar o cafezinho lá nos EUA...”

Já para cinco dos produtores entrevistados não souberam responder ou desconhecem qualquer mecanismo que possa vir a interferir diretamente na cadeia produtiva do café. Também destacaram que não possuem acesso a informações que envolveram o mercado do café.

Ao questionar sobre o interesse por parte dos entrevistados na busca de informações, pesquisas, novas técnicas para melhorar a gestão do empreendimento rural, todos informam que sim, buscam informações, mas que encontram dificuldades, principalmente os pequenos produtores de encontraram respostas que atendam suas necessidades. Vale ressaltar que a internet ainda não está disponível para a maioria dos produtores entrevistados.

Enfatiza que a região tem predominância de monocultura cafeeira e que apresentam, em algumas propriedades, diversificações de culturas, como criação de gado de leiteiro, gado de corte e silvicultura de eucalipto. Nos últimos 2 anos, observou-se também novas praticas adotadas no manejo da lavoura, como a poda do cafeeiro , esqueletamento dos ramos, visando maior produtividade em uma visão de longo prazo. O que quebra assim os antigos modelos da gestão tradicional.

Segundo o Produtor B, "... todo ano eu renovo uma área da lavoura com a "poda", porque quando a planta passa de 8, 9 anos ela fica fraca, perde a produtividade... as plantas renovadas produzem mais e fica mais fácil para cuidar..."

Para 3 produtores entrevistados, a poda do cafeeiro não está nos planos de manejo da lavoura, alegando-se que, quando se poda o café, perde a produção da safra seguinte, o que não seria viável para eles diante da desvalorização do produto e do alto custo para se produzir o café.

Quanto à estrutura das propriedades, percebe-se que é condicionada a produção com padrões satisfatórios exigidos pela cultura, como terreiros de cimento, máquinas e equipamentos para o processo funcional, secadores mecânicos de cafés, e até em algumas propriedades visitadas, tratores, despoldadores e caminhões para atender a escala de produção.

Quando abordados sobre a assistência técnica, confrontamos diversas opiniões que daria até um novo tema da pesquisa para estudo, devido à maneira que esta é vista aos olhos de cada produtor.

Para o Produtor G, "a assistência técnica disponível na região é de pouca qualidade e não conseguem aplicar métodos de maneira que possa melhorar a atual situação da propriedade..."

Para o Produtor H, sobre a assistência técnica, “é bom à gente ter um acompanhamento de um engenheiro agrônomo, mas é muito caro, ele só vem olhar a propriedade uma vez por mês e por enquanto pra mim não dá...”

Para o Produtor I, relata que possui um engenheiro agrônomo e que para ele, “mudou a maneira da gente trabalhar na lavoura, me ensinou a administrar melhor minha fazenda, aumentou a produção, e me ajuda para vender o café com melhor preço...”

Já para o Produtor B, “deveria ter uma assistência de graça para os pequenos produtores, para ajudar a melhorar a lavoura”.

Em termos gerais e de acordo com as respostas dos entrevistados o processo produtivo é direcionado a produção do café de qualidade, buscando assim melhores preços e lucros enfrentando dificuldades relacionadas ao planejamento estratégico adequado ao seu negócio e uma maior integração junto às exigências da agroindústria cafeeira.

Aquele agricultor que se preocupa com uma maior aproximação ao mercado consumidor, e que formulam metas e objetivos alinhados com os demais segmentos da cadeia produtiva, é flexível para ajustarem-se as novas demandas, se torna mais competitivo e moderno, apresentando assim um equilíbrio entre a gestão, tecnologia e desempenho econômico. (BATALHA, 2001)

4.6.3. O PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO

Um dos aspectos que se tornaram relevantes para a pesquisa foi o processo de comercialização do produto final, em que analisando as informações coletadas percebe-se como pode agregar valor ou diminuir significativamente a margem de lucro, pelo simples fato de menosprezar ou não se empenhar no processo de jusante da cadeia produtiva.

Para o Produtor J, a comercialização de seu produto final, “fica todo no comerciante da região, ele busca o café aqui e me para no mesmo dia...”

Para o Produtor K, “procuro espalhar amostras no mínimo para 3 compradores, para vender no melhor preço...”

Já para o Produtor L, “... entrego amostras do café para 2 corretores de confiança em Manhauçu, sempre vendo em exportadores de cafés...”

Durante a entrevista, abordando as práticas de comercialização aplicadas, percebe-se que a maneira mais “cômoda” de comercializar seu produto, como no caso do “produtor J”, que sugere grande desvalorização do produto, acarretando assim perdas que podem até inviabilizar todo investimento exigido durante o ano. Já na comercialização aplicada na busca de melhores preços, intermediários e colaboradores facilitam a integração com o mercado agroindustrial do café e agregação de valor do produto.

Além desse fator, foi perguntado aos entrevistados se existe alguma forma de associação ou cooperativa para contribuir no processo de aquisição de insumos e comercialização do produto a fim de buscar, melhores preços e oportunidades, no qual concluímos como resposta, que ainda faltam incentivos municipais e governamentais para uma colaboração mútua que visa o desenvolvimento dos produtores e maior reconhecimento da região.

Concluindo a entrevista, não se discute o potencial que o distrito representa para a cadeia produtiva da região e que o estudo da pesquisa permite discutir e refletir sobre todo processo produtivo, relevando a gestão da produção como uma ferramenta capaz de agregar valor e conquistar novas oportunidades tanto no sistema produtivo quando no mercado.

De acordo com as respostas dos entrevistados, nota-se que a gestão da produção pode ser uma alternativa para alavancar e fomentar a administração das propriedades rurais, porém deve ser visto de maneira estratégica para aplicar e analisar a propriedade rural, porém deve ser visto de maneira estratégica para aplicar e analisar a propriedade de uma maneira sistêmica, procurando aperfeiçoar e implementar novas práticas para maximizar a eficiência e eficácia dos recursos disponíveis e atender o mercado de maneira dinâmica e racional.

Com o levantamento de informação sobre a gestão da produção empenhada no distrito de São Sebastião do Sacramento, percebeu-se que é um dos aspectos que ainda precisa de maior atenção junto aos administradores rurais. Existe a necessidade de maiores esforços para aplicar uma gestão moderna proposta, a fim

de substituir o sistema tradicional que se observa atualmente e contribuir para um desenvolvimento sustentável.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante da complexidade que se baseia o estudo levantado, uma vez que elaborando no âmbito interno das propriedades rurais pesquisadas, foram levantadas questões que além de responder o problema da pesquisa, auxiliam também para futuras discussões a respeito da Gestão da Produção Rural, por se tratar de um assunto de significativa relevância para a região e para o Brasil.

Para que fosse possível obter os resultados satisfatórios e respostas ao problema e os objetivos da pesquisa, era necessário entender o processo de gestão empenhado em cada propriedade, diante da monocultura cafeeira e das variáveis existentes em cada setor da organização identificando qual a estratégia e o planejamento utilizado na gestão do processo produtivo.

Diante disso, uma das principais observações realizadas durante a pesquisa foi como a “gestão tradicional”, característica de pai para filho, ainda permeia nos atuais métodos e técnicas de gestão da produção rural, no qual ainda se percebe certa resistência à procura de novas informações, método pela grande maioria dos entrevistados, a fim de agregar um maior conhecimento no novo modelo de gestão proposto pelo novo ambiente de mercado.

Segundo Callado (2005), a dimensão e dinâmica dos mercados globalizados interferem sobre todo o ambiente de negócios, atraindo assim, novos paradigmas e desafios no ambiente corporativo que as empresas possuem. Contudo, observou-se nas entrevistas, que os atuais produtores ainda não estão integrados diretamente com essa nova visão proposta, sobretudo no que diz respeito à gestão da produção de café direcionada a demanda do mercado globalizado.

Em consequência, percebe-se que muitas vezes a produção é escoada por valores insatisfatórios e/ou injustos, analisando-se o esforço empregado e também a qualidade do produto. Outra questão que também devemos dar atenção está na cadeia produtiva do café, em que os agentes e atores que integram toda a cadeia, como intermediários, atravessadores, agroindústria e exportadores são percebidos como fortes entraves para o sucesso e fortalecimento das propriedades rurais, uma vez que analisando a cadeia produtiva do café, quanto mais longe do pé de café, o elo se insere, mais valor é agregado no produto, sobrando assim o baixo preço pago

pela produção e todo risco advindo de uma produção complexa e adversa para o principal responsável pelo abastecimento da demanda, os produtores rurais de café.

No aspecto gerencial, observou-se a necessidade de uma atualização dos meios de gerenciamento estratégicos nas empresas rurais, fundamentais para alcançar resultados de produção e produtividade que garantam o sucesso do empreendimento. Dessa forma, para Callado (2005), as perspectivas das práticas gerenciais adotadas para o agronegócio, tem contribuído a favor dessa falha nos aspectos técnicos, principalmente estratégias operacionais e mercadológicas elaboradas a partir da expectativa sobre a agregação de valor aos seus diversos produtos e serviços, e também associados à redução de custos para sua inserção, expansão e consolidação no mercado.

Sob essa perspectiva, o estudo observou que a principal dificuldade encontrada na gestão da produção pelos produtores rurais do distrito de São Sebastiao do Sacramento, está na falta de um planejamento coerente com sua capacidade física e administrativa de cada empreendimento, a fim de quebrar tradicionais paradigmas de uma produção de subsistência, para uma produção comercial visando à propriedade rural como uma empresa, e que deve atuar e ser administrada como tal.

Callado (2005) defende que, o gestor deve estar atento no processo de identificação prévia sobre eventuais ameaças e oportunidades que estejam surgindo em seu horizonte gerencial para subsidiar a elaboração de um plano estratégico contextualizado, no qual a pesquisa analisou que essa característica ainda não está atrelada a gestão das propriedades rurais pesquisadas.

Para Batalha (2001), as principais dificuldades encontradas na gestão das propriedades rurais estão na cultura de cada produtor, e que a possibilidade de viabilização do empreendimento rural se confrontam com a mudança de atitude dos produtores. Contudo, todos os pesquisadores possuem certas limitações na maneira de gerenciar seu empreendimento, conseguem enxergar a propriedade como uma organização, pelo fato que gera sua principal fonte de renda, mas que falta uma visão sistêmica no que se refere à cadeia produtiva do café.

Quanto à dificuldade de gestão da propriedade, percebe-se a necessidade de qualificação e melhorar a capacidade de buscar e gerenciar novas informações, a

fim de facilitar o processo de tomadas de decisões, e que se observou que não há nenhum acompanhamento e controle do custo de produção do produto final. Consequentemente, aquele produtor que não se adequar a essas novas técnicas e métodos de gestão estarão vulneráveis as oscilações do mercado e não saberá se está competitivo ou não no ambiente mercadológico.

Em São Sebastião do Sacramento predomina-se a monocultura cafeeira e que também se torna um entrave para os produtores na aplicação de um planejamento e estratégias de diversificação de culturas para buscar novas oportunidades e agregação de valor, ficando altamente dependente das peculiaridades do café, devido ao caráter biológico da produção e forte dependência climática, podendo acarretar sérios danos à produção, desestruturando assim, parte do planejamento.

Contudo, para que o estudo pudesse atingir os objetivos e agregar um maior conhecimento, todos os autores foram fundamentais para buscar entender e contribuir para melhores resultados, diante da importância e relevância do tema em estudo junto à realidade vivida pelos produtores rurais de São Sebastião do Sacramento.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a região de São Sebastião do Sacramento distrito de Manhuaçu – MG, sem dúvida, reflete a realidade e dificuldades que os produtores rurais enfrentam na agricultura cafeeira brasileira, e que a gestão da produção rural se torna uma ferramenta que proporciona ao gestor rural enfrentar essas dificuldades, superar adversidades, reduzir custos e agregar valor ao produto.

Dessa forma, enfatiza-se que no aspecto gerencial da gestão da produção rural, existe a necessidade de maiores esforços por parte dos gestores, para se tornar competitivo e inserir-se na cadeia do café de forma qualificada e racional, para atender as exigências da agroindústria e tendências do mercado globalizado e exigente.

Acredito que seja necessária uma mudança de atitude por parte dos produtores rurais. Busca por orientação técnica e gerencial, será fundamental para aqueles que desejam permanecer na atividade com lucratividade.

Uma alternativa interessante é o cooperativismo, que nada mais é do que os produtores rurais unindo forças para serem competitivos frente ao mercado mundial. O sistema de cooperativa pode auxiliar tanto na venda do produto final quanto na compra de insumos para produzir.

6.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A principal dificuldade da pesquisa foi encontrada na análise dos dados coletados, pois necessitou de um conhecimento prévio do tema abordado, uma vez que a entrevista aplicada na coleta de dados subsidiou informações condizentes com referencia a 1 (um) ano trabalhado, e que para uma análise mais próxima da realidade dos entrevistados seria necessário um intervalo de tempo maior do que tinha disponível, mas que justificou sua credibilidade na escolha nos produtores rurais entrevistados por maior afinidade, atingindo assim o objetivo central do estudo.

6.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Através dessa pesquisa confirmou-se que a gestão da produção rural está relacionada com uma visão empreendedora por parte dos gestores rurais, uma vez que se torna referência e ponto de partida para um planejamento estratégico, e uma alternativa para superar as dificuldades encontradas pelos produtores da região para alavancar a produção e se tornar competitivo no mercado.

Dentro do contexto específico de São Sebastião do Sacramento, deve haver iniciativas e ações conjuntas e coordenadas por órgãos públicos para fomentar, apoiar e implementar novas técnicas e métodos de gestão afim de capacitar e qualificar os proprietários rurais para maior maximização dos recursos e produção. Salienta-se também que a capacitação dos gestores está sendo traduzidas, mesmo que num processo lento, pelos seus filhos que buscam se qualificarem na educação, por ensinos técnicos, cursos superiores, cursos a distancia e treinamentos regionais.

7. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios**. São Paulo: Atlas S. A., 2005

BATALHA, Mário Ótávio. **Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais**. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

BATALHA, Mário Ótávio. **Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais**. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC): Ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu**. São Paulo: Atlas, 2009.

CALLADO, Antônio André Cunha. **Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif. **Gestão de Pessoas** – 1 Ed. SENAC, 2004.

CONAB (**Companhia Nacional de Abastecimento**) / Acompanhamento da Safra Brasileira 2009. Disponível em <http://www.conab.gov.br/detalhe.php?c=4525&t=2>
Acesso em 25 de set. 2010.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Administração Rural: Uma Abordagem Decisorial**. Belo Horizonte, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MATIELLO, José Braz. **O Café do Cultivo ao Consumo**. São Paulo: Editora Globo, 1991.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas S. A., 2008.

SEBRAE (**Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas**) / Foco Competitivo: Iniciativa de reforço da competitividade do café na região das Matas de Minas
2010. Disponível em

<http://www.cafedasmontanhascompetitivo.com.br/pagina/primeira-apresentacao-publica-8>. Acesso em 25 de set. 2010.

ZYLBERSTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava. **Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo. Pioneira, 2000.

8. APÊNDICE

APÊNDICE (A) Roteiro de entrevista realizada nas propriedades rurais com os produtores de São Sebastião do Sacramento distrito de Manhuaçu – MG

- 1) Como é realizado o processo gerencial da propriedade? Qual o método utilizado no processo de planejamento estratégico?
- 2) Os produtores fazem o custo de produção?
- 3) A gestão da produção é direcionada para o mercado ou outras condições particulares?
- 4) Os produtores tem conhecimento da cadeia produtiva do café? Conhecem o mercado e os mecanismos que interferem diretamente na cadeia do café?
- 5) Existe interesse na busca de informações, pesquisas, novas técnicas para melhorar a gestão da propriedade? Quais?
- 6) Nas propriedades, há maior predominância de monocultura ou há diversificação e rotação de culturas?
- 7) Qual a escolaridade apresentada pelos atuais administradores entrevistados?
- 8) Os produtores utilizam alguma assistência técnica, como engenheiro agrônomo, técnico agrícola, EMATER, e sindicato rural?
- 9) Quais as principais dificuldades encontradas no processo de gestão da produção?
- 10) As propriedades apresentam estrutura física para atender a produção?
- 11) Como é o processo de comercialização do café?
- 12) Existe alguma forma de associação ou cooperativa para ajudar os produtores na aquisição de insumos e comercialização do café?